

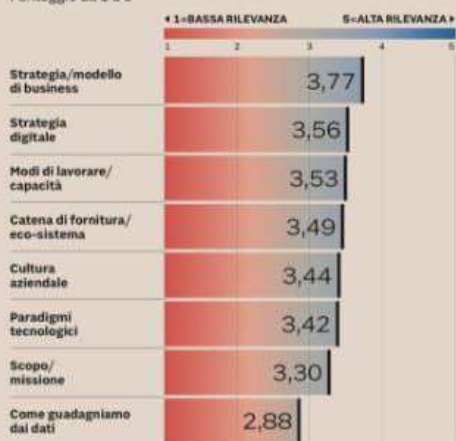
LE PRIORITÀ

Attività e obiettivi legati ai profili ibridi e quindi approccio strategico delle aziende. Scala di valutazione da 1 a 5



LA TRASFORMAZIONE

Le aree aziendali sottoposte a cambiamento. Punteggio da 1 a 5



Fonte: Centro di ricerca Itir - Università di Pavia, 2025; Ricerca quali-quantitativa 2.248 contatti - 563 rispondenti

L'equazione dell'innovazione tra digitale e sostenibilità

Sviluppo. L'indagine sul chief innovation officer dell'Itir mette in luce come le aziende stanno ripensando il loro posizionamento strategico e affrontando le grandi transizioni in atto

Prima a cura di Giampaolo Colletti

Pane e sensori. La schiscetta del futuro per la pausa pranzo passa da questa doppia combinazione. Una vaschetta di protezione del cibo da asporto tecnologicamente avanzata e a basso impatto ambientale grazie a un sensore di gas generico. Si tratta di componenti analogici e digitali integrati per un'esperienza di consumo aumentata con informazioni supplementari come la temperatura nell'ambiente protettivo. Oggi a Milano e Bergamo c'è un'azienda di medie dimensioni che sta innestando in questi involucri dispositivi evoluti che monitorano lo stato di conservazione del prodotto. Chip che integrano intelligenza artificiale e re-

conta la terza edizione dell'indagine presentata in anteprima al Sole 24 Ore sui chief innovation officer e sulle loro declinazioni tra digitale e sostenibilità promossa dall'Institute for Transformative Innovation Research (Itir), centro di ricerca interdisciplinare dell'Università di Pavia. La ricerca quali-quantitativa ha coinvolto 563 profili sempre più ibridi a presidio dei diversi ambiti. Si tratta dello studio più corposo al mondo sul ruolo della transizione digitale e sostenibile e quindi sui responsabili dell'innovazione in azienda. A seguire c'è quello dell'Università di Harvard, che ha mappato le realtà Fortune 500. Un ritratto di come le organizzazioni stiano ripensando - anche se con difficoltà - il loro posizionamento strategico. Numeri in chiaroscuro: l'età media

LUCA PREZIOSI

Gioielli hi-tech

Persino per un gioielliere con una solida esperienza alle spalle sarebbe impossibile da solo personalizzare un gioiello con le tecnologie di modellazione 3D. Ma l'alleanza con i ricercatori permette di accelerare la trasformazione digitale anche di una piccola realtà di provincia impegnata nell'arte orafa. La ricetta vincente passa così dall'innesto strategico delle tecnologie, portate a bordo da capitale umano competente. È la storia di Luca Fedè Spicchiaie, gioielliere quarantenne titolare a La Spezia di Luca Preziosi. Qui ora si stampano prototipi 3D. Un processo che, fino ad oggi, era assai complesso in questo settore di nicchia. Siamo alla seconda generazione della piccola azienda di famiglia lanciata vent'anni fa dal papà e che oggi registra un fatturato sul milione di euro. «I nostri pezzi sono unici e arrivano dai primi dell'800, ma oggi sto lavorando al futuro con anelli e bracciali in stampa 3D che offrono estrema personalizzazione», dice Fedè Spicchiaie. Il salto quantico è reso possibile dai ricercatori dell'Enea incontrati col progetto Mir promosso da Unioncamere, col supporto tecnico di Dintec attraverso gli uffici delle Camere di Commercio. Si tratta di una metodologia "Matching Impresa e Ricerca" e avvicina micro-realtà e Pmi italiane al mondo dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico. In questo incontro tra aziende consolidate e innovatori partecipano diversi enti di ricerca.

vero impatto si realizza quando vi è un'evoluzione della cultura e delle innovazioni dirompenti nel modo di fare business: una trasformazione pervasiva in cui il "bruco diventa farfalla". Le grandi aziende hanno più risorse, le piccole dispongono di maggiore agilità, ma i nostri dati mostrano come la chiave non sia la dimensione d'impresa, bensì la visione strategica e una comprensione olistica dell'innovazione. Ciò che conta è avere idee chiare nel credere che sia possibile generare profitto creando simultaneamente valore economico e sociale», afferma Stefano Denicolai, professore di innovation management all'università di Pavia e presidente dell'Itir.

Emerge poi una contraddizione: ai primi posti come aree di interesse c'è la necessità di una strategia, ma soltanto all'ultimo posto si colloca l'adozione di tecniche di estrazione dei dati. «La trasformazione digitale è più avanzata di quanto si creda, anche in Italia. Nell'industria manifatturiera sono ormai diffuse fabbriche 4.0 ricche di sensori, connesse al cloud e capaci di raccogliere milioni di dati. Tuttavia, salvo quando l'azienda nasce data-driven, la strategia spesso evolve rimanendo ancorata a visioni tradizionali del business, con difficoltà nella capacità di trasformare i dati in valore tangibile, ossia più ricavi o meno costi. Un paradosso che deriva dalla scarsa cultura del dato, dimenticato lungo il percorso di digitalizzazione», precisa Denicolai.

È il rischio di azioni frammentate e poco efficaci che procedono in ordine sparso senza un piano strutturato. Tutte le aziende hanno una strategia di business, ma raramente si investono risorse nello sviluppo di una vera e propria strategia di innovazione», conclude Denicolai. Il discrimine tra successo e fallimento passa dalle collaborazioni esterne, trasversali, pervasive all'organizzazione. Così i modelli aziendali devono evolvere necessariamente in ecosistemi plurali. Metterci la testa, prima della tecnologia.

Il discrimine tra successo e fallimento passa dalle collaborazioni esterne, trasversali, alle imprese

Denicolai (università di Pavia): «La strategia spesso evolve ancorata a visioni tradizionali del business, con difficoltà nella capacità di trasformare i dati in valore tangibile»

stituiscono informazioni al consumatore. Ma le soluzioni di machine learning si innestano anche negli elettrodomestici di uso quotidiano. Dalla chiusura dell'oblò della lavatrice alla manopola del frigorifero. «Da noi c'è sempre stata una forte spinta all'innovazione tecnologica e ora stiamo lavorando per integrare l'AI nelle varie componenti. La sfida è inserire una parte di transizione digitale al prodotto fisico al servizio», afferma Alessandro Mansutti, head of Innovation di Rold, realtà che da più di sessant'anni produce componentiistica per il mercato del bianco con un fatturato di 46 milioni di euro, 229 addetti e un export che all'80% abbraccia tutti i produttori di elettrodomestici nel mondo. Un doppio registro che tiene a bordo transizione digitale e ambientale. Non basta innovare. Perché vanno abbattuti i costi, ripensando in modo integrato i prodotti tra tech e green. È quanto rac-

conta la terza edizione dell'indagine presentata in anteprima al Sole 24 Ore sui chief innovation officer e sulle loro declinazioni tra digitale e sostenibilità promossa dall'Institute for Transformative Innovation Research (Itir), centro di ricerca interdisciplinare dell'Università di Pavia. La ricerca quali-quantitativa ha coinvolto 563 profili sempre più ibridi a presidio dei diversi ambiti. Si tratta dello studio più corposo al mondo sul ruolo della transizione digitale e sostenibile e quindi sui responsabili dell'innovazione in azienda. A seguire c'è quello dell'Università di Harvard, che ha mappato le realtà Fortune 500. Un ritratto di come le organizzazioni stiano ripensando - anche se con difficoltà - il loro posizionamento strategico. Numeri in chiaroscuro: l'età media

ENEL

Energia, dati in tempo reale per ridurre sprechi

Ha portato in Italia il concetto di innovability, crasi tra le parole inglesi «innovation» e «sustainability». È quella combinazione che tiene dentro transizione digitale e ambientale. Così Enel, colosso italiano dell'energia tra i principali operatori integrati globali con un fatturato di oltre 95 miliardi di euro e una popolazione aziendale superiore alle sessantamila unità, ha lanciato Open Meter, contatore intelligente esempio di data monetization al servizio dell'ambiente. Grazie all'analisi dei dati in tempo reale questo contatore ottimizza i consumi energetici, riduce gli sprechi e favorisce una gestione più sostenibile delle risorse. Ma l'azienda è stata anche tra le prime a proporre soluzioni di smart grid, ossia reti elettriche intelligenti che ottimizzano la distribuzione dell'energia in modo efficiente nei differenti contesti urbani.

Con intelligenza artificiale e big data le smart grid permettono una gestione più dinamica della domanda e dell'offerta, facilitano l'integrazione delle energie rinnovabili e riducono le perdite di rete. Per gli analisti dell'Itir avere ruoli dedicati per innovazione, digitalizzazione e sostenibilità - con figure però che intrecciano queste aree - si è rivelato un fattore critico di successo.

LA FORGIATURA

Spazi rigenerati con funzioni integrate

Dal cosa al dove, dai servizi a valore aggiunto agli spazi evoluti. Perché il connubio tra digitale e sostenibilità può passare anche dai luoghi che propongono nuovi modelli di campus integrati. In fondo - sottolineano i ricercatori dell'Itir - l'intreccio virtuoso genera innovazioni dirompenti anche in settori tradizionalmente restii al cambiamento come l'edilizia. Nell'area milanese della Certosa District prende forma La Forgiatura, centro multifunzionale caratterizzato da ottimizzazione dei consumi, flessibilità degli spazi, apertura ad una pluralità di aziende. Un'area di oltre trentamila metri quadri carbon free che ospita aziende del medicale, della moda e dell'ict. Un sistema basato su intelligenza artificiale permette un risparmio energetico del 30 per cento. Qui sorgono otto edifici con facciate che valorizzano l'architettura industriale, pensati per reparti produttivi e per showroom. Siamo nell'area a nord-ovest della città, quella con le maggiori rigenerazioni urbane. L'ex spazio industriale ospitava un tempo l'impianto di forgiatura dedicato alla costruzione di componenti in acciaio speciale. Da industria pesante a laboratorio di idee agili.

LUSSUR

L'azienda che ripensa le tradizionali cuciture

Non solo colossi globali o distretti di innovazione. Quel mix che lega tecnologie evolute e modelli di sostenibilità può passare anche da una piccola realtà a gestione familiare impegnata nel ripensare alcune lavorazioni legate al comparto del tessile. Tutto nasce da un piccolo componente per le chiusure dei capi d'abbigliamento, capace però di generare una grande innovazione. Si tratta di perline per i capi lavorate con macchinari che utilizzano puntatori laser con tolleranza di 0,3 millimetri di errore. In questo modo la macchina riesce a "cambretare" con un filo finissimo di acciaio che sostituisce la classica cucitura. Siamo a Castelvetto, nel cuore del distretto emiliano a pochi chilometri da Modena. Lussur, impegnata nell'applicazione di perle e accessori preziosi, opera con i brand di moda producendo campionature che hanno l'obiettivo di trasformarsi in produzioni per le collezioni dell'anno in corso. Una speciale tecnologia crea design di impatto e in un unico passaggio lavora otto diverse tipologie di strass e quattro di paillettes. Attualmente l'azienda lavora per il mercato italiano e francese, anche se si guarda anche a quello americano.